

# Strukturwandel im Schweizer Tourismus

Einfluss der Corona-Krise auf die touristische  
Nachfrage, die touristischen KMU-Strukturen  
und den touristischen Arbeitsmarkt

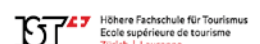
*Thesen als Ergebnis des Tourism Think Tank vom  
10.11.2020*

Verfasserin                      Universität Bern  
   Zentrum für Regionalentwicklung  
   Forschungsstelle Tourismus (CRED-T)  
   Schanzeneckstrasse 1 / Postfach  
   3001 Bern

Autoren                         Dr. Monika Bandi Tanner  
   Dr. Marcus Roller

Bern, 30. November 2020

Der Tourism Think Tank wurde in Zusammenarbeit durchgeführt mit:



Sowie mit weitere Experten/innen aus dem In- und Ausland

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zielsetzungen und Vorgehen .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Präambel .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Ausgangsthesen .....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Thesen zur touristischen Nachfrage .....</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Thesen zur touristischen KMU-Struktur.....</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Thesen zum touristischen Arbeits- und Bildungsmarkt .....</b>	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>Empfehlungen für Betriebe .....</b>	<b>11</b>
<b>8</b>	<b>Empfehlungen für Politik .....</b>	<b>12</b>
<b>9</b>	<b>Epilog .....</b>	<b>14</b>
<b>10</b>	<b>Abspann mit Dank .....</b>	<b>15</b>

## *Teil I: Ausgangslage*

### **1 Zielsetzungen und Vorgehen**

Die Corona-Krise stellt für den Tourismus global die grösste Herausforderung seit dem 2. Weltkrieg dar. Durch den totalen Shutdown im Frühling 2020 wurde der Tourismus stark in Mitleidenschaft gezogen und auch in der 2. Welle ist er so stark betroffen wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig. Zugleich ist er aber auch Ursache der Krise, hat er doch zur raschen globalen Verbreitung des Virus beigetragen. Es stellt sich daher die Frage, welche Einflüsse die Krise kurz-, mittel- und langfristig auf den Tourismus und seinen Strukturwandel in der Schweiz hat. Wie kann die Tourismuswirtschaft diesen Strukturwandel bewältigen und wie kann die Tourismuspolitik bei der Krisenbewältigung unterstützend tätig werden, ohne einen natürlichen Wandel zu verhindern?

Die Forschungsstelle Tourismus CRED-T der Universität Bern hat daher in Zusammenarbeit mit weiteren Hochschulen der Schweiz (vgl. vorne) und Expert/innen<sup>1</sup> aus dem In- und Ausland einen „Think Tank zum Strukturwandel im Schweizer Tourismus“ ins Leben gerufen.

Als Output aus dem Tourism Think Tank-Prozess wurde Folgendes angestrebt:

- Neueste Erkenntnisse, Fakten und Überlegungen aus der Forschung für die Tourismuswirtschaft und Tourismuspolitik zur Bewältigung der Corona-Krise diskutieren und vertiefen.
- Problembereiche identifizieren und Empfehlungen zur Unterstützung des Strukturwandels entwickeln.
- Den tourismuspolitischen Diskurs mit Hilfe der aufbereiteten Resultate um eine fundierte tourismuswissenschaftliche Stimme ergänzen.

Inhaltlich standen folgende Bereiche des Strukturwandels im Mittelpunkt:

- Touristische Nachfrage (im alpinen Wintertourismus)
- Touristische KMU-Strukturen
- Touristische Arbeitsmarkt-Strukturen

Zu allen drei Themen wurden ausgewiesene Experten/innen zu digitalen Gastreferaten und Inputs eingeladen. Ausgangslage der Diskussionen und Thesen zum Strukturwandel war die Überlegung, in vom epidemiologisch Verlauf getakteten Szenarien zu denken. Die eingereichten Thesen und Belege nahmen dies auf und wurden an der ersten Veranstaltung des Tourism Think Tank am 10. November 2020 im Plenum und in Gruppen diskutiert, vertieft, widerlegt oder bestätigt.

Das vorliegende Thesenpapier spiegelt die tourismuswissenschaftlichen Einschätzungen der Forschungsstelle Tourismus der Universität Bern wider, die sich auf der aktuellen Basis der Referate und Diskussionsbeiträge der verschiedenen teilnehmenden Expert/innen ergeben haben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang

## 2 Präambel

### 2.1 Leben in einer Zwischenwelt

«Wir leben in einer Art Zwischenwelt», meinte Karin Frick vom Gottlieb Duttweiler Institut GDI. Keiner weiss, wie lange sie dauern wird, was zu Unsicherheit, Ängsten und Überforderung führt. Der Bewegungsradius nimmt ab, man bleibt öfter daheim und macht Ferien im Inland, kauft regional ein und trifft sich im kleinen Rahmen. «Abstand heisst die Devise – für Staaten ebenso wie für Personen. Grenzen werden wieder vermehrt gesichert statt aufgelöst.»

### 2.2 Grosse Planungsunsicherheit und Zwang zu Flexibilität

Die Corona-Pandemie hat eine skurrile Situation mit unzähligen Unbekannten geschaffen. Sie hat das Potenzial, die Gesellschaft zu spalten. Die Planungsunsicherheit wurde enorm verstärkt und zwingt uns zu Antizipation, zu Flexibilität und zu innovativem Denken.

### 2.3 Denken in Szenarien

Die Pandemie zwingt uns, in Szenarien zu denken und zu planen, abhängig

- primär vom epidemiologischen Verlauf von Covid-19 und vom Marktzugang zu einem wirksamen Impfstoff sowie zu Medikamenten zur Behandlung von Covid-19-Erkrankten,
- sekundär von Behinderungen der touristischen Entwicklung durch Schutzmassnahmen wie Abstandregeln, Hygienemassnahmen, Maskenpflicht, Contact Tracing, Quarantänemassnahmen oder Ein-/Ausreiseverbote etc. und
- tertiär von den Auswirkungen auf die weltweite Konjunktur sowie auf den Wechselkurs.

### 2.4 Verfügbarkeit eines wirksamen Impfstoffs als Game-Changer

Die Ankündigung des Corona-Impfstoffs von Pfizer und Biontech vom 09.11.2020 (just einen Tag vor dem Tourism Think Tank) mit einer voraussichtlich hohen Schutzwirkung und kaum Nebenwirkungen machte deutlich, wie stark die gesamte Wirtschaft, insbesondere aber der Tourismus, darauf reagiert: Der Aktienkurs der Lufthansa (inkl. Swiss) gewann um 20% an Wert, jener der Jungfraubahn um über 16%, jener des Online-Reisebüros Lastminute um über 18%, jener des Duty-free-Betreibers Dufry über 20%, jener des Luxusgüterkonzern Richemont um beinahe 12%. Diese spekulativen Reaktionen zeigen, welche zentrale Rolle die Verfügbarkeit eines wirksamen Impfstoffs als Game-Changer spielt.

## *Teil II: Analyse*

### **3 Ausgangsthesen**

#### **3.1 Pandemie als Brandbeschleuniger**

Die Pandemie hat bis anhin noch keine absehbaren eigenen Trends erschaffen, sondern verstärkt und beschleunigt strukturelle Veränderungen, die seit Jahren im Gange sind wie beispielsweise die Digitalisierung. Betriebe, die diesen langfristigen Trends nicht gewachsen sind, werden nun schneller unter Druck geraten und aus dem Markt ausscheiden. Da die Krise in ihrem Ausmass und ihrer Intensität so nicht vorhersehbar war, sind allerdings auch viele Betriebe mit eigentlich zukunftsfähigen Geschäftsmodellen unter Druck geraten. (In Anlehnung an Karin Frick, GDI)

#### **3.2 Krise birgt das Risiko einer weiteren Frankenaufwertung**

Der Schweizer Franken hat in der vergangenen Krise im Vergleich zum Euro oder dem US-Dollar schon deutlich an Wert gewonnen, was die Nationalbank sogar dazu veranlasste den Wechselkurs zum Euro zeitweise zu fixieren. In der aktuellen Krise zeigt sich dank aktiver Gegensteuerung der Nationalbank noch keine Aufwertung. Die erhöhte weltweite Unsicherheit birgt allerdings weiterhin einen starken Aufwertungsdruck für den Schweizerfranken, der nach wie vor als sicherer Hafen gilt.

#### **3.3 Pandemie und Krise sind global**

Die Coronakrise ist global in zweierlei Hinsicht: Sie betrifft die ganze Welt und durch die enge Verflechtung von Wirtschaftszweigen und Nachfrageeffekte die meisten Branchen. So gaben bei einer Umfrage der KOF im Oktober 2020 über 60% der Unternehmen an, im Jahr 2020 pandemiebedingte Umsatzeinbussen zu erwarten. Die erwarteten Einbussen fallen allerdings je nach Branche sehr unterschiedlich aus. Die ausbleibenden Umsätze und gleichbleibenden Kostenstrukturen sorgen dafür, dass viele Betriebe im Überlebenskampf stecken.

#### **3.4 Unsicherer Berufseinstieg für Corona-Jahrgänge**

Durch die unsichere Situation in der Nachfrageentwicklung ist besonders die junge Generation mit fehlenden Ausbildungsplätzen, Zwischenjahren und wenig Perspektiven betroffen. Die Gefahr besteht, dass es in den nächsten 4-5 Jahren zu „Corona-Jahrgängen“ kommt, die einen schlechten Start in ihr Berufsleben erleben und so längerfristig benachteiligt sind. Dies zeigt sich demnach in 15-20% höheren Studienanfängerzahlen der Universitäten. Die Absolventen „flüchten“ sich in die Ausbildung, da sich der Einstieg in den Beruf oder Praktika schwierig gestaltet und auch Zwischenjahr mit Sprachaufenthalte kaum möglich sind. Gleichzeitig verfolgen bis zu 50% weniger Studierende die Absicht, ein Auslandsemester zu bestreiten. Bei den aktuellen neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen ist mit einem Rückgang von rund 3 Prozent noch kaum eine Betroffenheit auszumachen. Hier gibt es aber grosse regionale und sektorale Unterschiede. (In Anlehnung an Limmattaler Tagblatt)

## **4 Thesen zur touristischen Nachfrage**

### **4.1 Gewichenenes Zukunftsvertrauen**

Langjährige touristische Entwicklungen wurden jäh gebrochen. Das Zukunftsvertrauen in eine kontinuierliche Aufwärtsentwicklung ist der Sorge gewichen, ob, wann und wie es mit dem Tourismus weitergeht. Die Einschränkungen wie Betriebs- und Grenzschliessungen oder Quarantäneregelungen sind für viele touristische Leistungsträger eine wirtschaftliche Katastrophe.

### **4.2 Wollen und Können kaum eingeschränkt, nur Dürfen ist beeinträchtigt**

Reiseentscheide werden im Kontext einer Dreifaltigkeit von Motivation (Wollen), Ability (Können) und Opportunity (Dürfen) gefällt.

Das Volumen der touristischen Nachfrage ist zurzeit nur leicht reduziert: Urlaubs-Wollen (aufgrund fehlender Reiselust oder Angst vor Ansteckungen) und Urlaubs-Können (aufgrund fehlendem Geld oder Zeit) gingen nur leicht zurück. Potenziell ist die Nachfrage nach touristischen Leistungen trotz allem gross. Angebote, die sich tatsächlich verlässlich auf dem Markt befinden, finden ihre Kunden.

Das touristische Reisevolumen wurde und wird im Wesentlichen wegen fehlender Möglichkeiten eingeschränkt. Die Möglichkeit, dass die Nachfrage wegen einer hohen Zahl an Erkrankten oder Verstorbenen reduziert wird, spielt praktisch keine Rolle.

### **4.3 Massiver Buchungseinbruch bei den OTAs**

Die monatlichen Buchungszahlen brachen zwischen April und Mai massiv ein und erholten sich erst im Juni wieder leicht. Die Buchungen verharren seither bei mindestens minus 60% im Vergleich zum Vorjahr. Auch kulante Stornierungsbedingungen können Buchungen bisher nicht entscheidend erhöhen. (In Anlehnung an Roland Schegg, HESSO)

### **4.4 Unabsehbare Massnahmen als grösste Barrieren**

Die aktuellen Barrieren für den Tourismus ergeben sich in erster Linie aus den vielfältigen, regional unterschiedlichen, häufig wechselnden und deshalb unabsehbaren Quarantänebestimmungen der Behörden.

### **4.5 Vielfältige Reisepläne trotz grosser Unsicherheit**

Die Reisepläne sind trotz grosser Unsicherheiten vielfältig: Nur 16% der deutschen Bevölkerung planen für den Sommer 2021 keine Urlaubsreise.

### **4.6 Ein- und Selbstbeschränkungen werden länger anhalten**

In der ersten Phase der Lockerungen steht die Frage im Zentrum: Wieviel müssen Reisebeschränkungen gelockert werden, damit Reisen wieder ermöglicht werden.

Nachdem die Reisegelegenheiten (Dürfen) wieder gegeben sein werden und das «Unavailability-Set» kleiner geworden ist, werden in der zweiten Phase endogen getriebene Ein- und persönliche Selbstbeschränkungen greifen. Diese dürften langanhaltender sein. Motivation (Wollen) dient hier immer auch als Funktion zum Ausgleich von kogni-

tiver Dissonanz. Sprich: wenn jemand nicht reisen kann oder darf, wird auch die Motivation entsprechend angepasst. (In Anlehnung an Christian Laesser, Universität St. Gallen)

#### **4.7 Meiden von touristischen Massen**

Der Sommer 2020 hat gezeigt, dass Touristen in der Tendenz touristisch eher wenig frequentierte Zonen aufsuchen und versuchen, den grossen touristischen Massen auszuweichen. Jedoch fanden sie sich dann plötzlich in eben diesen Massen wieder, weil viele andere ähnliche Überlegungen anstellten.

#### **4.8 Stornierung und Geld-zurück-Garantie zentral**

Urlaubsmotive und Produktanforderungen ändern sich wegen der Corona-Pandemie nicht. Allerdings gibt es zusätzliche Aspekte, die als Bedingungen hinzutreten: Sie umfassen aktuell vor allem Themen rund um die Buchung und Bezahlung, so etwa die Möglichkeit zur kurzfristigen Stornierung und Geld-zurück-Garantie. Gesundheitsaspekte folgen erst an zweiter Stelle.

#### **4.9 Mehr deutsche Touristen im Winter 2020/21**

Wenn wintertouristische Angebote in den Alpen zugänglich sind, wird es dafür eine mindestens ausreichende Nachfrage aus dem Heimmarkt und den Nachbarländern geben. Aus dem deutschen Quellmarkt wird die potenzielle Nachfrage für den Winterurlaub 20/21 im Vergleich zu den Vorjahren tendenziell stärker sein, weil die damit in Konkurrenz stehenden Möglichkeiten, Fernreisen zu machen, weniger in Frage kommen. Dies kann punktuell sogar zu einer überbordenden Nachfrage führen.

#### **4.10 Gute Aussichten für Winterdestinationen in der Schweiz**

Im Vergleich zu Österreich ist in der Schweiz die Abhängigkeit von ausländischen Touristen generell kleiner und im Winter auch geringer als im Sommer. In Österreich kann die Wintersaison – im Gegensatz zum Sommertourismus – nur begrenzt durch den grösseren Binnentourismus kompensiert werden. Die Bergdestinationen in der Schweiz können mit dem traditionell hohen Binnenmarktanteil und der tendenziell hohen Kaufkraft der inländischen Touristen die geringere Auslandsnachfrage relativ gut kompensieren. Voraussetzung ist kein Lock-down sowie die Lenkung und Anpassung der möglichen Aktivitäten: verhindern von Ansammlungen grösserer Gästegruppen sowie mehr Individualangebote in freier Natur. Vor allem Bergbahnen sind gefordert, sich entsprechend anzupassen.

Es kann erwartet werden, dass die Winterdestinationen kurzfristig vermehrt von 'Zweitbewohnern' im Homeoffice, Fernreiseersatz-Touristen oder Wintercamping-Gästen besucht werden. Auch steigt die Popularität der Anreise im Auto gegenüber dem öffentlichen Verkehr.

#### **4.11 Nachholbedarf nicht zu überschätzen**

Trotz vorhandenen (und aufgestauten) Bedürfnissen nach Urlaub und Reisen werden verfügbare Einkommen im Aufschwung eher zur Befriedigung von aufgestauter Nach-

frage nach notwendigen Gütern und zur Bildung von Ersparnissen verwendet. Der touristische Nachholbedarf darf nicht überschätzt werden. (In Anlehnung an Ulrich Gunter, MODUL Universität Wien)

#### **4.12 Mittelfristige Änderungen im Quellmarktmix**

Mittelfristig kann – bei grundsätzlicher Zugänglichkeit der touristischen Angebote – von einer erheblichen Urlaubsnachfrage ausgegangen werden. Ändern wird sich jedoch der Quellmarktmix: Binnen- und Nahmarkttourismus mit einer Reisedistanz von 500-700 km werden an Bedeutung gewinnen. Entscheidend sind die Erreichbarkeit und zu welchem Preis.

Im asiatischen Markt ist die Lust auf Reisen dieses und voraussichtlich auch nächstes Jahr nach Europa sehr beschränkt. Die asiatischen Märkte - sie verzeichneten in den letzten zehn Jahren in der Schweiz ein Wachstum von immerhin 10% jährlich - werden damit vorerst noch weit gehend fehlen und sich erst langsam wieder erholen. Die Erholung wird wohl erst im Jahr 2022 beginnen. (In Anlehnung an Christian Huser, Schweiz Tourismus)

#### **4.13 Veränderte endogene Bedingungen**

Die veränderten endogenen Bedingungen werden sich so schnell nicht wandeln. Christian Laesser von der Universität St. Gallen fasst die folgenden Konsequenzen zusammen:

- Fokussierung im Reiseverhalten aufgrund einer zunehmenden Verwesentlichung: eher weniger, dafür eher länger
- Individuelle Neu-Priorisierung von Entscheidungskriterien: Neue Must-Haves (Hygiene, Gesundheit, Sicherheit) bei risikobewussten Reisenden
- Beharrliche Strukturprobleme: Einheimische werden die Schweiz als Reiseland mittelfristig wieder weniger wählen – bekannte Strukturprobleme im touristisch genutzten Alpenraum kehren zurück
- Runtergefahrte post-pandemische Flugnetze: Erreichbarkeit und Kosten determinieren die Nachfrage noch längere Zeit
- Kundenwertorientierte Strategie: Strategie «Mehr Wert für gleiches Geld» wird nach den Erfahrungen mit der Pandemie noch vehementer verfolgt werden müssen

#### **4.14 Gäste verleihen Nachhaltigkeit nur geringe Schubkraft**

Corona wird aus Gästeperspektive der Nachhaltigkeit nur eine geringe Schubkraft verleihen. Es kann jedoch ‚Nachhaltigkeit light‘ erwartet werden, d.h. Nachhaltigkeits-Massnahmen mit unmittelbaren individuellen und internalisierbaren Nutzen wie z.B. regional und saisonal einkaufen und ernähren werden immer akzeptierter. Auch Nachhaltigkeit als Option zur Positionierung von Destinationen und Betrieben ist möglich, doch braucht es Tatbeweise.

Wegen Einschränkungen im Mobilitätsverhalten und insbesondere bei den Flugreisen konnte der touristische Beitrag zum Klimawandel mittelfristig reduziert werden, doch ohne Begleitmassnahmen kann nicht von einer langfristigen Reduktion ausgegangen werden.



## **5 Thesen zur touristischen KMU-Struktur**

### **5.1 Strukturunterschiede aber kaum -wandel**

Die Strukturen im KMU-Bereich Tourismus waren vor dem Ausbruch der Pandemie recht stabil und unterstanden kaum einem Wandel. Es bestehen aber grosse Strukturunterschiede zwischen dem Tourismus in den Städten und dem alpinen Raum. Städtische Betriebe der gleichen Branche sind im Schnitt deutlich grösser als im alpinen Raum und der Anteil Einzelfirmen ist niedriger. Dies lässt auch auf eine höchstens geringe Substitution von Arbeitskraft durch produktivitätssteigernde Inputfaktoren schliessen. Im alpinen Raum selbst bestehen auch strukturelle Unterschiede. Dies zeigt sich beispielsweise in sehr unterschiedlich grossen Bergbahnunternehmen.

### **5.2 Strukturen bestimmen nicht den Einbruch aber die Resilienz**

Umsatzeinbussen prägen die kurzfristigen direkten Auswirkungen auf die KMUs im Tourismus. Diese sind unabhängig von deren Struktur, da die Massnahmen zumindest lokal innerhalb der Branchen dieselben sind. Die kurzfristige Resilienz ist hingegen stark vom ursprünglichen Gästeprofil und teilweise von den Strukturen geprägt. So erwiesen sich ländliche Beherbergungsbetriebe, die bereits zuvor stark auf inländische Gäste setzten, als resilienter. Ein Prozent höherer Anteil an ausländischen Gästen verringerte die Erholung bei den Logiernächten um einen Prozentpunkt. Die Grösse der Betriebe hingegen beeinflusste die Resilienz nur im städtischen Raum negativ.

### **5.3 Covid-19-Kredite verhinderten kurzfristige Insolvenzen**

Die Covid-19-Überbrückungskredite wurden bei den touristischen KMU deutlich überdurchschnittlich in Anspruch genommen. So waren Hotellerie und Gastronomie für 12% der Kredite und fast 10% der Kreditsumme verantwortlich, obwohl sie nur ca. 5% der Unternehmen ausmachen. Betrachtet man die Insolvenzen im Gastgewerbe seit dem ersten Lockdown, zeigt sich, dass die Covid-19-Überbrückungskredite sogar zu einer Untersterblichkeit von Betrieben im Gastgewerbe im Vergleich zum langjährigen Trend geführt haben.

### **5.4 Geschäftstourismus zeigt kaum Erholung**

Während die einheimischen Gäste im Sommer in der Schweiz den meisten alpinen Destinationen einen guten Sommer bescherten, konnten sich der Geschäfts- und Städtetourismus kaum erholen. Die regionalen Unterschiede der Auswirkungen der Krise sind daher teils erheblich. Eine schnelle Erholung des Geschäftstourismus ist nicht zu erwarten.

### **5.5 Eventorganisatoren, Reiseveranstalter und Airlines als grosse Verlierer der Krise**

Viele Events und Auslandsreisen konnten 2020 nicht durchgeführt werden oder wurden aus mangelnder Nachfrage storniert. Die Umsatzeinbrüche bei Eventorganisationen, Reiseveranstaltern und Reisebüros betragen daher teilweise bis zu 95%. Auch die Luftfahrtbranche ist erheblich betroffen. Während die ländlichen und alpinen Regionen einen guten Sommer erlebten, war die Erholung in den genannten Branchen auch über den Sommer nur sehr moderat.

## **5.6 Bilanzstrukturen touristischer KMU erhöhen Insolvenzgefahr**

Touristische KMU sind aufgrund ihrer Bilanzstrukturen überdurchschnittlich von Insolvenzen gefährdet. Dies liegt daran, dass sie häufig geringe Eigenkapitalquoten aufweisen und das kurzfristige Umlaufvermögen im Vergleich zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten gering ist. Die Covid-19-Überbrückungskredite konnten zwar kurzfristige Insolvenzen verhindern, indem sie die Liquidität aufrechterhielten, drücken aber die Eigenkapitalquote mittelfristig weiter nach unten.

## **5.7 Kostenstrukturen touristischer KMU erhöhen Insolvenzgefahr**

Der Anteil an variablen Kosten ist bei vielen touristischen KMU gering, wodurch kurzfristige Umsatzausfälle schwerer durch Reduktionen auf der Kostenseite aufgefangen werden können. Dadurch steigt die Gefahr von Liquiditätsengpässen. Da die Kosten für Mitarbeitende einen hohen Anteil an den Fixkosten ausmachen, ist die Kurzarbeit ein gutes Instrument, die touristischen KMU zu unterstützen. Oftmals ist dieses Instrument aber nicht ausreichend.

## **5.8 Nachhaltigkeit als Chance**

Die Krise hat verdeutlicht, dass der Erfolg touristischer KMUs sich derzeit fast ausschliesslich an wirtschaftlichen Kriterien bemisst. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung gäbe eine deutlich breitere Abstützung auch in soziale und ökologische Dimensionen ein differenzierteres Bild. Dies würde es auch erlauben, das touristische Angebot so zu entwickeln, dass es die verschiedenen Ziele einer nachhaltigen Entwicklung ausgleichender adressiert. Viele Hinweise deuten darauf hin, dass insbesondere im MICE-Tourismus das Thema Nachhaltigkeit an Bedeutung gewinnt und durch die Corona-Pandemie zusätzlichen Schub bekommen hat.

# **6 Thesen zum touristischen Arbeits- und Bildungsmarkt**

## **6.1 Arbeitslosigkeit im Sommer gesenkt**

Die Arbeitslosigkeit im Gastgewerbe nahm im Sommer erstaunlicherweise ab. Ein Grund dafür war, dass die meisten Schweizer Reisenden trotz Wirtschaftskrise über eine hohe Konsumlust sowie über genügend Geld verfügten. Während des Lockdowns wurde zwangsgespart, da es an Konsummöglichkeiten gemangelt hat. Das half dem Schweizer Tourismus – vor allem in den Berggebieten.

Ein weiterer Grund liegt in der beschränkten Verfügbarkeit von ausländischen Arbeitnehmenden, die trotz unsicherer Aussichten zu einer Aktivierung des Schweizer Humankapitals geführt hat und die Arbeitslosigkeit im Gastgewerbe sinken liess. (In Anlehnung an Michael Siegenthaler, ETH Zürich)

## **6.2 Kurzarbeit zeigt kurzfristig Wirkung**

Die überraschend positive Entwicklung der Arbeitslosigkeit im Sommer lag aber auch an der Kurzarbeit. Mit dieser Massnahme konnte eine abrupte Entlassungswelle im Frühjahr verhindert werden. Dies wird durch Entwicklungen in Ländern ohne diese Massnahme unterstrichen. Durch die Kurzarbeit wurde eine gewisse Flexibilität an Arbeitnehmenden geschaffen, die üblicherweise durch ausländische Saisoniers sichergestellt wird. Die Betriebe benötigten auch nach den Lockerungsschritten einen gewissen Teil

der Arbeitnehmenden, um auf die wiedererwachte und teilweise verstärkte Nachfrage der Gäste in den Berggebieten mit Angeboten reagieren zu können. (In Anlehnung an Michael Siegenthaler, ETH Zürich)

### **6.3 Kurzarbeit langfristig kein Allheilmittel**

Kurzarbeit ist längerfristig kein Allheilmittel. Sie kann helfen kurzfristige Nachfrageeinbrüche zu überbrücken, aber ist kaum hilfreich um längerfristige Nachfragerückgänge abzufedern. Gerade das Gastgewerbe in den Städten ist durch das vermehrte Home-office, die digitalen Meetings sowie den ausbleibenden Fernmarkt-Gästen stark und längerfristig betroffen.

Im Tour Operating bezogen auch im Sommer nach wie vor über 50% der Beschäftigten Kurzarbeit. Da die Erholung klar länger andauert und die Substanz der Betriebe bereits vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie angeschlagen war, ist deren Resilienz tiefer. Eine Entlassungswelle ist insbesondere wegen einer 2. Welle sehr wahrscheinlich. (In Anlehnung an Michael Siegenthaler, ETH Zürich)

### **6.4 Besondere Gefährdung gastgewerblicher Betriebe und deren Arbeitnehmenden in der 2. Welle**

Die erste Welle konnte mit der Substanz der Betriebe sowie mit weitreichenden finanzpolitischen Massnahmen überbrückt werden, obwohl das Gastgewerbe hart betroffen war. Bei der 2. Welle dürfte dies aber kaum möglich sein. Betriebsschliessungen und steigende Arbeitslosigkeitszahlen zeigen sich bereits im Oktober. Einer von drei Betrieben sah sich bereits vor der Beschleunigung der 2. Welle in seiner Existenz bedroht. Daher kann davon ausgegangen werden, dass sich die Auswirkungen durch den nun folgenden Verlust von Betrieben noch 3-4 Jahre auf dem Arbeitsmarkt zeigen werden. (In Anlehnung an Michael Siegenthaler, ETH Zürich)

### **6.5 Gefahr von Strukturabbau und Verlust gesunder Betriebe**

Oft wird das Argument des strukturbereinigenden Wandels angeführt, um auch in Krisen die Steuerung dem Markt zu überlassen. Von einem Strukturwandel innerhalb des Tourismus kann aber nur gesprochen werden, wenn nicht nur Stellen verloren gehen, sondern auch neue geschaffen werden. Ansonsten kommt es zu einem Strukturabbau, wie dies bspw. im Tour Operating zurzeit zu erwarten ist. Zudem ist unklar, ob in Rezessionen ein produktivitätssteigernder Strukturwandel stattfindet. Belegt ist hingegen, dass Entlassungen in Rezessionen bei den betroffenen Arbeitnehmern viel grössere Narben hinterlassen als Entlassungen im Aufschwung. Die wirtschaftspolitische Maxime der ersten Welle, die Wirtschaft einzufrieren, damit sie nach dem Lock- und Slowdown wieder in gleichen Strukturen hochgefahren werden kann, steht weiterhin zur Debatte. Es stellt sich allerdings die Frage, zu welchem «Preis» wir das anstreben können. (In Anlehnung an Michael Siegenthaler, ETH Zürich)

### **6.6 Mikrobetriebe besonders gefährdet**

Die Abfederung des Nachfrageschockes wird zu einem guten Teil durch die Kurzarbeit und die Arbeitslosenversicherung aufgefangen. Zusätzlich wird mit Jobcoaching, Weiterbildung oder Weitervermittlung primär den angestellten Arbeitnehmenden Unterstützung geboten - nicht so den vielen Selbstständigen im Tourismus oder die Arbeitneh-

menden auf Abruf mit unbefristetem Arbeitsverhältnis. Obwohl diese sich an die Arbeitslosenversicherung beteiligen, können sie kaum Leistungen beziehen. Die Folge sind Existenzängste, sozialer Abstieg und wenig Innovationsgeist. Die Selbstständigen sind jedoch entscheidend, denn sie tragen viel Risiko und die Digitalisierung wird wahrscheinlich zu einer Vergrößerung der beiden Pole „grosse globale Unternehmen vs. kleine lokale Mikrounternehmen“ führen.

### **6.7 Homeoffice wird salonfähig - Peripherie profitiert**

Die erzwungene Homeoffice-Situation hat viel Umstellung benötigt, aber auch dessen zukünftiges Potenzial aufgezeigt. 80% der Unternehmen, die während der Krise diese Arbeitsform ermöglicht haben, möchten diese fortführen. Homeoffice ermöglicht zusätzliches Potenzial für die Berggebiete in der Nebensaison, falls die digitale Anbindung gewährleistet ist. Standortungebundene Arbeit gewinnt an Popularität und ermöglicht ein «Bleisure-Reisen» als neue Form der Incentive-Reisen oder Fringe Benefits. Es kann zu zusätzlicher touristischer Nachfrage in peripheren Gebieten und zu Randzeiten kommen. (In Anlehnung an Intervista, UBS-Studie vom 09.07.2020)

### **6.8 Neue Organisations- und Führungsprinzipien erhöhen den Druck**

Neue moderne Organisationsprinzipien mit neuartigen Aufgaben für agile, cross-funktionale Teams können zu einer dynamischen und innovativen Unternehmenskultur führen. Der Tourismus wird mit seinen KMUs und eher hierarchischen Führungsverständen dabei stark in der Weiterentwicklung gefordert sein. Zudem kann es zu einer Spaltung der Belegschaft kommen, indem Mitarbeitende mit Bürojobs diese im Homeoffice erledigt möchten, was wiederum für die vielen Front-Mitarbeitenden speziell im Tourismus nicht möglich ist. Der Tourismus ist und bleibt ein People Business. Bei mangelnder Flexibilität der Unternehmen steigt der Unmut auch medial (In Anlehnung an Kauffmann 2020 und Frauke von Bieberstein, Universität Bern)

### **6.9 Hohe Nachfrage für touristische Lehrgänge**

Die Nachfrage nach einem HF-Studium in Tourismus, Hotellerie und Gastronomie ist zurzeit weiterhin hoch. Covid-19 beschleunigen die Bedeutung des Praxisbezugs und der vermittelten Netzwerke. Die Ausbildungsmodelle und -formen müssen noch modularer, individueller und flexibler werden. Hybrides Lehren und Lernen gewinnen an Bedeutung. Achtsamkeit und Extrameile lauten die Erfolgsrezepte. (In Anlehnung an Hanna Rychener, IST Zürich/Lausanne)

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Nachfrage weiterhin hoch ist, denn das Studium an Universitäten, Hochschulen und Höheren Fachschulen stellt eine gute Überbrückungsmöglichkeit dar und die Hoffnung auf bessere Zeiten ist bei Tourismus-Studierenden weit verbreitet.

## *Teil III: Empfehlungen*

### **7 Empfehlungen für Betriebe**

#### **7.1 Sauber und sicher als Voraussetzung**

Der Tourismus kann mit Sauberkeitszertifikaten oder kontaktlosen «Customer Journeys» die Ausbreitung der Viren bremsen und diese Massnahmen bei den Gästen bekannt machen, um so das Vertrauen in die Betriebe zu stärken. Auch in naher Zukunft gelten «sauber und sicher» als notwendige Voraussetzung, insbesondere auch, dass Reisen und Ferien machen möglich bleiben. Doch sie stellen keine hinreichende Attraktion dar.

#### **7.2 Urlaubsstimmung sichern – Hausaufgaben machen**

Kurzfristig geht es darum, die Urlaubsstimmung trotz Einschränkungen zu sichern, doch soll die Corona-Pandemie als Anlass genutzt werden, um

- stärker auf authentische, regionale und saisonale Produkte zu setzen,
- Aktivitäten abseits der Pisten auszubauen und zusätzliche Winterwander-, Schneeschuh- oder Mountainbike-Trails zu schaffen,
- die Besucherlenkung zu optimieren und Menschenansammlungen zu minimieren,
- die Digitalisierung und kontaktlose Transaktionen zu fördern,
- Long Stay-Gäste mit reduzierten Service-Angeboten anzusprechen (Beherbergung), die Gästebeziehungen (CSR) zu verstärken und die Loyalität der neuen Gäste zu sichern,
- vermehrte Home-Office-Tätigkeiten der Zweitwohnungsgäste technisch zu vereinfachen (z.B. IT- oder Catering-Service, Glasfaseranschlüsse und 5G),
- Nahmärkte vermehrt und gezielter zu bearbeiten,
- Anlagen zu modernisieren und insbesondere Grossgondeln zu ersetzen (Bergbahnen),
- das Risikomanagement zu überprüfen, den Gästemix weniger risikoreich zu gestalten und die Reserven zu erhöhen,
- Stammkunden zur Beteiligung an der Finanzierung zu animieren,
- sich klar zu positionieren und Brandingstrategien zu entwickeln,
- die Parahotellerie zu stärken und Zweitwohnungen besser auszulasten,
- schon vor der Corona-Pandemie bestehende Strukturprobleme anzugehen,
- den Einbezug der Bevölkerung in die touristische Entwicklung zu verstärken.

Der Handlungsbedarf der Leistungsträger, der schon vor der Corona-Pandemie erheblich war, ist vielfältig: Kreative und segmentbezogene Angebote, stimmungsvolle Erlebnisse, Bündelung der Kräfte, kooperatives Verhalten, Steigerung der Effizienz, Bildung von Reserven, u.v.a.m. Kurz: Stärkung des Immunsystems.

#### **7.3 Strategische Handlungsoptionen prüfen**

Die Branchenstrukturen sind kurzfristig betrachtet starr. Sie wurden durch die Coronakrise zudem durch politische Entscheide regelrecht „eingefroren“; was aus unternehmerischer Perspektive eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten betrifft. Die meisten Betriebe verharrten in der 1. Welle in einer Art „Schockstarre“. Pandemie-Konzepte

fehlten. In der 2. Welle scheinen viele Betriebe nun pro-aktiver zu agieren. Die Krise kann als transformative Opportunity genutzt werden, um strategische – d.h. langfristige – Handlungsoptionen zu prüfen: Optimierung (Refokussierung) der Wertschöpfungsketten, Krisenkommunikation, Anpassung oder Neuorientierung der Strategien, Identifikation neuer Zielgruppen/Märkte oder neue Geschäftsmodelle. Auch über die Krise hinaus sollte die «transformative Opportunity» und somit der Wandel als ständiges Phänomen betrachtet werden. Ein gezieltes Change-Management ermöglicht die Steuerung eines solchen Wandels und würde viele Betriebe von ihrer Passivität befreien. (In Anlehnung an Artur Baldauf, Universität Bern)

#### **7.4 Collaboration, Creativity, Compassion**

Corona und die Folgeerscheinungen haben Auswirkungen auf die Führungskultur: ‚Egoshoooter‘ sind out, selbstlose Manager/innen in. Wettbewerbsdenken, Effizienz und Gewinnen um jeden Preis wurden mindestens kurzfristig durch die drei grossen C’s ersetzt: Collaboration, Creativity, Compassion. Das Virus hat uns gezwungen, zusammenzuarbeiten, kreative Lösungen zu finden und das mit viel Mitgefühl. (In Anlehnung an Mandeep Rai, Werteforscherin)

#### **7.5 Emotionale Beziehung der Mitarbeitenden zum Betrieb stärken**

Employer Branding sollten stärker in den Vordergrund gerückt werden, um die emotionale Bindung an den Betrieb/die Teilbranche zu stärken. Empirische Evidenzen sprechen dafür. Führungskräfte sind aber auch im Alltag gefordert, um bspw. durch flache Hierarchien, Delegation von Aufgaben oder agile Cross Section-Teams ein attraktives Arbeitsumfeld zu gestalten. Aber auch persönliche Wertschätzung, flexible Arbeitszeitmodelle, Verminderung der Arbeitsbelastung sowie planbare Freizeitorganisation können wertvolle Assets bei der Attraktivierung des touristischen Arbeitsmarktes sein. (In Anlehnung an Anita Zehrer, MCI Innsbruck)

#### **7.6 Unternehmerische Eigenverantwortung als Schlüssel**

Kein Weg führt ohne unternehmerische Eigenverantwortung aus der Krise. Alle Unternehmer müssen Verantwortung übernehmen und sich an Lösungsstrategien beteiligen. Dies gilt für touristische KMU sowie deren Partner wie Banken, Vermieter oder Lieferanten gleichermassen. Von allen Beteiligten wird trotz der kurzfristigen Aktualität der Krise langfristiges Handeln verlangt.

### **8 Empfehlungen für Politik**

#### **8.1 Verschärfte Gesundheitsüberwachung als Vermächtnis**

Vergangene Krisen zeigen, dass kurzfristig eingeführte Massnahmen oft permanent bleiben. Möglicherweise werden die Gesundheitstests und die verschärfte Gesundheitsüberwachung bestehen bleiben, vergleichbar mit den strengeren Sicherheitschecks und der ausgebauten Videoüberwachung nach den Attentaten von 9/11. Es ist daher darauf zu achten, dass die in der Folge der Corona-Pandemie eingeführten Massnahmen im Gesundheitsbereich wieder gelockert werden und nur jene beibehalten werden, die aufgrund der neuen Risiken unumgänglich sind.



## 8.2 Nutzung bestehender Instrumente

Wenn möglich sollten bestehende Instrumente genutzt und gegebenenfalls angepasst werden, um Förderungen vorzunehmen, um den administrativen Mehraufwand gering zu halten. Dies ist möglich, da das bestehende Spektrum an Instrumenten schon eine breite Abdeckung an Förderung bietet. Dabei sollte so weit wie möglich auf allgemeine Instrumente zurückgegriffen werden, da die Probleme oft nur in der Intensität tourismusspezifisch sind. Für tourismusspezifische Förderungen stehen beispielsweise mit Inno-tour, NRP und SGH Instrumente zur Verfügung, die zukunftsorientiert auszubauen sind.

## 8.3 Kurzfristige Förderung mit der Giesskanne unumgänglich

Nach einer zügigen und wertvollen Hilfe durch Kurzarbeit und Corona-Kredite wurde es in den vergangenen Monaten aufgeschoben, intelligente, langfristige Unterstützungsinstrumente aufzubauen, welche die Unterstützung wirklich zukunftssträchtigen Unternehmen zukommen lassen und somit einen Strukturabbau zwar abfedern, jedoch einen gewissen Strukturwandel zulassen.

Kurzfristig spricht einiges dafür, möglichst im optimistischen Szenario zu bleiben und aktuell nochmals die bisher verwendeten Instrumente der Covid-19-Kredite und der Kurzarbeit breit, flexibel und grosszügig einzusetzen. So kann der administrative Aufwand gering gehalten und die wirtschaftliche Substanz erhalten werden. Der Strukturwandel könnte dadurch in eine Zeit des Aufschwunges verschoben werden.

Ergänzend dazu sind Härtefalleinstrumente für sehr stark betroffene Branchen (bspw. Tour Operating) zu schaffen, da sonst die reale Gefahr eines starken Strukturabbaus innerhalb kurzer Zeit besteht. Diese sollten allerdings nur im Fall einer sehr eingeschränkten Wintersaison und sehr gezielt eingesetzt werden.

## 8.4 Wettbewerbsverzerrungen minimieren

Bei der Abfederung der Folgen einer weitgehend unverschuldeten Krise spielt die Systemrelevanz eine wichtige Rolle. Die Systemrelevanz kann jedoch von einer nationalen, regionalen oder lokalen Tragweite sein. Die Unterstützungsinstrumente sollten möglichst so ausgestaltet sein, dass Diskriminierungen zwischen ähnlichen Betrieben weitgehend minimiert werden. Aufgrund der föderalistischen Autonomie von Gemeinden, Kantonen und Bund und von kleinräumlichen Begebenheiten sind Diskriminierungen aber nicht völlig auszuschliessen, jedoch über eine gute Koordination möglichst gering zu halten.

## 8.5 Möglichst zielgerichtete Unterstützungsinstrumente

Bei der Zuteilung von langfristigen Unterstützungsmassnahmen müssen die Unternehmen in drei Kategorien geteilt werden: (1) Unternehmen, die auch ohne Krise nicht zukunftsfähig waren, (2) Unternehmen, die eigentlich zukunftsfähig sind, aber aufgrund der Corona-Pandemie in Existenznöte gerieten und (3) zukunftsfähige Unternehmen, deren Existenz durch die Krise nicht gefährdet ist. Unterstützungsmassnahmen sollten nur der zweiten Kategorie zukommen. Die Einteilung mithilfe eines Kriterienrasters ist kaum von staatlicher Seite aus zu bewältigen und sollte daher über selbstselektierende Mechanismen oder Einbindung privater Akteure wie Banken erfolgen. Solche Instrumente sind beispielsweise die Kurzarbeit mit einem höheren Arbeitgeberanteil sowie die

Fortführung der Covid-19-Kredite mit selektiveren Kriterien mit einem höherem Risikoanteil für Banken. Für die Einteilung touristischer Betriebe könnte zudem die SGH herangezogen werden.

## **8.6 Soziale Abfederung für Selbständige**

Viele touristische Betriebe und für den Tourismus relevante Dienstleistungen wie Kultur werden von Selbstständigen angeboten. Diese fallen nicht unter die Kurzarbeitshilfen und haben daher mit erheblichen Einnahmeproblemen zu kämpfen. Hier sollte die Diskriminierung von Selbstständigen und Arbeitnehmenden verringert werden und damit auch den Mikrounternehmen bessere Rahmenbedingungen gegeben werden. Damit würden wichtige Unternehmen an einem «Extrempol» der Strukturen gefördert.

## **8.7 Popularisierung der Exportrisiko-Versicherung**

Viele Faktoren für die touristische Nachfrage wie z.B. die epidemiologische Situation oder Einreisebestimmungen sind ausserhalb des Wirkungsbereichs der touristischen Akteure. Schweizer Exporteure können bei der Schweizerischen Exportrisikoversicherung (SERV) politische Risiken, Transferschwierigkeiten und Zahlungsmoratorien, höhere Gewalt, das Delkredererisiko und Risiken aus Garantien (Bonds) versichern lassen. Es ist zu prüfen, dieses Instrument auch für den Tourismus als Exportindustrie in der aktuellen Situation zu popularisieren.

## **8.8 Differenziertere Quarantänemassnahmen**

Die aktuellen Quarantänemassnahmen sind sehr pauschal. Es benötigt deutlich differenziertere und konsistentere Quarantänemassnahmen, kombiniert mit den zur Verfügung stehenden Testmöglichkeiten, um die Wirtschaft als Ganzes, den Tourismus im Speziellen und die Menschen individuell nicht unnötig zu belasten.

# **9 Epilog**

## **9.1 Grosse Herausforderungen und Strukturprobleme durch Corona nur verdrängt**

Trotz Corona-Krise dürfen die grossen globalen Herausforderungen für den Tourismus nicht vergessen gehen. Die grösste Herausforderung erwächst dem alpinen (Winter-) Tourismus durch den Klimawandel. Das durch Covid-19 veränderte Gästeverhalten (kürzere Reisen in die nähere Umgebung) sollte über die Krise hinaus strategisch gefördert werden. Betriebe und Destinationen tun gut daran, sich klimaschonend weiterzuentwickeln und Klumpenrisiken aller Art abzubauen.

## **9.2 Selbstverantwortlicher, digitaler, flexibler**

„Wenn die Welt aus dem Corona-Koma erwacht, wird sie noch instabiler, orientierungsloser, zerstrittener sein. Aber auch selbstverantwortlicher, digitaler, flexibler,“ resümiert Marc Kowalsky in der Bilanz.



### 9.3 Kein Schönreden

Wer im Zusammenhang mit der Pandemie von der Chance der Krise spricht, zwingt sich zu einem etwas platten Optimismus, denn wir haben es mit einer grossen Katastrophe zu tun, die nicht als Chance schöngeredet werden sollte, auch wenn Mobilitätsexzesse oder Overtourismus abnehmen. «Wenn es eine Pandemie braucht, um nachhaltige Veränderungen in Gang zu bringen, dann ist das nicht positiv, sondern eher ein Armutszeugnis.» (Alt Bundesrat Moritz Leuenberger im Bund-Interview vom 28.10.2020)

## 10 Abspann mit Dank

Wir danken allen Experten und Expertinnen für die Inputs und angeregten Diskussionen:

- Prof. Dr. Artur Baldauf, Universität Bern
- Dr. Monika Bandi Tanner, Universität Bern
- Prof. Dr. Thomas Bieger, Universität St. Gallen
- Dr. Katharina Conradin, Seecon
- Johanna Danielsson, Kairos Future Stockholm
- Prof. Dr. Andreas Deuber, Fachhochschule Graubünden
- Franziska Grossenbacher, Stiftung Landschaftsschutz Schweiz
- Prof. Dr. Ulrich Gunter, MODUL Universität Wien
- Christian Huser, Schweiz Tourismus
- Prof. Dr. Christian Laesser, Universität St. Gallen
- Prof. Dr. Martin Lohmann, Universität Lüneburg und NIT Kiel
- Prof. em. Dr. Hansruedi Müller, ehm. Universität Bern
- Prof. Dr. Mike Peters, Universität Innsbruck
- Dr. Marcus Roller, Universität Bern
- Hanna Rychener, Höhere Fachschule für Tourismus
- Prof. Dr. Roland Schegg, HES-SO Wallis
- Dr. Michael Siegenthaler, KOF ETH Zürich
- Prof. Dr. Jürg Stettler, Hochschule Luzern
- Dr. Peter Vollmer, ehm. VöV und SBS-Direktor
- Prof. Dr. Frauke von Bieberstein, Universität Bern
- Prof. Dr. Maximilian von Ehrlich, Universität Bern
- Prof. Dr. Anita Zehrer, MCI Management Center Innsbruck
- Tagungsbeobachter: Richard Kämpf, Leiter Ressort Tourismus, Seco
- CRED-T Team: Romina Weber, Adrian Pfammatter, Pascal Troxler und Roman Ogi